

A CONSULTORIA EM ONGS: UM ESTUDO NA REGIÃO METROPOLITANA DE RECIFE

CONSULTING WITH NGOS: A STUDY IN THE METROPOLITAN AREA OF RECIFE

Data de submissão: 11 jan. 2010. Data de aprovação: 04 abr. 2011. Sistema de avaliação: Double blind review. Universidade FUMEC/FACE. Prof. Dr. Cid Gonçalves Filho. Prof. Dr. Luiz Cláudio Vieira de Oliveira. Prof. Dr. José Marcos Carvalho de Mesquita.

Naldeir dos Santos Vieira
Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri

Marcos Gilson Gomes Feitosa
Universidade Federal de Pernambuco

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo analisar a prática de consultoria em Organizações Não Governamentais (ONGs) sob a ótica de seus consultores organizacionais. Além da pesquisa bibliográfica (ARGYRIS, 1970; FERNANDES, 1994; CARVALHO, 2000; OLIVEIRA, 2004; TENÓRIO, 2004; TUDE; RODRIGUES, 2007; ABONG, 2008), foram realizados estudos qualitativos com consultores de ONGs que atuam na região metropolitana de Recife-PE, sendo a coleta de dados dividida em três etapas: entrevistas exploratórias, entrevistas em profundidade e entrevistas de acompanhamento. Em seguida, os dados foram analisados utilizando-se como método principal a análise da pragmática da linguagem (MATTOS, 2006). Quanto aos resultados, podemos destacar que no trabalho de consultoria com ONGs os consultores deram destaque ao caráter multifacetado destas organizações, à existência de incongruências entre o proclamado e o realizado pelas mesmas, e, à complexidade em lidar com seus *stakeholders* e conflitos existentes, o que os levaram a conclusão principal da não existência de pacotes pré-elaborados para a consultoria neste contexto.

Palavras-chave: Consultoria organizacional. Organização Não Governamental. Terceiro setor. Aprendizagem organizacional. Organizações.

ABSTRACT

This study aims to examine the practice of consulting non-governmental organizations (NGOs) from the perspective of its organizational consultants. In addition to the literature (ARGYRIS, 1970; FERNANDES, 1994; CARVALHO, 2000; OLIVEIRA, 2004; TENÓRIO, 2004; TUDE; RODRIGUES, 2007; ABONG, 2008), qualitative studies were conducted with consultants from NGOs working in metropolitan Recife-PE, and data collection divided into three phases: exploratory interviews, depth interviews and follow-up interviews. Then, the data were analyzed using as the primary analysis of the pragmatics of language (MATTOS, 2006). In the results, we note that the consultancy work with NGOs consultants have highlighted the multifaceted character of these organizations, the existence of inconsistencies between the declared and carried out the same, and the complexity in dealing with its stakeholders and conflicts, which led to the main conclusion that there was no ready-made packages for the advice in this context.

Keywords: Consulting organizational. Non-Governmental Organization. Third sector. Organizational learning. Organizations

INTRODUÇÃO

A partir do momento em que parte das Organizações Não Governamentais (ONGs) passou a se profissionalizar com maior intensidade – década de 90 – tornou-se comum a contratação dos serviços de especialistas e consultores para este fim. Boa parte destes consultores e especialistas tinha sua expertise em empresas e indústrias e agora, trabalhando nas ONGs, começou a se deparar com uma realidade diferente da que estava acostumada, já que a lógica empresarial é voltada para atividades mais utilitaristas e pautadas em uma racionalidade mais instrumental.

Conseqüentemente, o consultor que passou a trabalhar com ONGs precisou aprender com as singularidades destas organizações para adotar posturas mais apropriadas às exigências ambientais enfrentadas por elas. Diante desta problemática, a questão de pesquisa central deste artigo é: o que os consultores têm a dizer sobre a prática de consultoria em ONGs? Em decorrência desta questão principal, este estudo, de caráter exploratório, teve como objetivo analisar a prática de consultoria em ONGs sendo realizados estudos qualitativos com 10 (dez) consultores de ONGs nacionais e internacionais que atuam na região metropolitana de Recife-PE.

Baseado na definição de consultoria de Oliveira (2004) foi considerado como consultor o profissional externo a ONG que assume a responsabilidade de auxiliar os integrantes da organização nas tomadas de decisões, não tendo, entretanto, o controle direto da situação. Neste estudo, consideramos os consultores individuais e não as empresas de consultoria.

A expressão ONG é polissêmica, e inexiste ainda consenso por uma definição mais precisa. Neste trabalho, adotamos operacionalmente a visão de Tude e Rodrigues (2007, p. 14) que as classificam como “organizações da sociedade civil que lutam por determinada causa em nível universal, agindo politicamente, de maneira profissional com a finalidade de realizar transformações sociais em todo o planeta”.

AS ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS

As Organizações Não Governamentais, normalmente chamadas de ONGs, “caracterizam-se por serem organizações sem fins lucrativos, autônomas, isto é, sem vínculo com o governo, voltadas para o atendimento das necessidades de organizações de base popular, complementando a ação do Estado” (TENÓRIO, 2004, p. 11).

Estas organizações, na visão de alguns autores, fazem parte do terceiro setor, que para Mota, Ckagnaroff e Amaral (2007, p. 6) é visto como um termo guarda-chuva pela falta de consenso quanto a uma definição *stricto sensu* “abarcando organizações com diferentes objetivos, tamanhos e escopos”. Na visão de Tude e Rodrigues (2007) este termo foi concebido na década de 70, sendo primeiramente utilizado nos Estados Unidos da América e passou a ser difundido para outros países no final da década de 1980, com os estudos coordenados por Salamon.

A idéia de um “terceiro setor” supõe um “primeiro” e um “segundo” e nesta medida faz referência ao Estado e ao mercado. A referência, no entanto, é indireta, obtida pela negação – “nem governamental, nem lucrativo”. Em termos explícitos e positivos, o conceito designa simplesmente um conjunto de iniciativas particulares com um sentido público (FERNANDES, 1994, p. 127, grifos do autor).

Para Tude e Rodrigues (2007) a visão implícita sobre as ditas organizações do terceiro setor parece limitada, ao compreendê-las como uma alternativa para a solução dos problemas do Estado, escondendo algumas verdadeiras motivações do movimento associativo moderno, resultantes das relações da sociedade civil. Os autores consideram mais apropriado denominar este conjunto de organizações como Organizações da Sociedade Civil (OSCs), que no sentido utilizado por Antônio Gramsci transfere o eixo explicativo “da necessidade de preenchimento de lacunas deixadas pelo Estado e pelo Mercado, no caso das teorias do terceiro setor, para o aumento da complexidade do fenômeno estatal e da intensificação dos processos de socialização política, para a sociedade civil” (TUDE; RODRIGUES, 2007, p. 13).

De acordo com a Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais (ABONG, 2008) a expressão terceiro setor nos traz uma idéia de indiferenciação, unidade, convergência, consenso. Contudo, na realidade, a

sociedade civil organizada no Brasil é extremamente diversa, plural e heterogênea, construída ao longo de séculos e marcada por processos brutais de exclusão, concentração de renda e violação de direitos, sendo que suas organizações expressam seus conflitos e contradições existentes.

Em decorrência, a inclusão das ONGs no universo chamado de “terceiro setor” implica problemas de ordem conceitual, política e de identidade. A expressão “terceiro setor” tem sido constantemente utilizada para referir-se às organizações da sociedade civil sem fins lucrativos de uma forma geral, abrigando segmentos com identidades diversas, como entidades filantrópicas, institutos empresariais e até ONGs. É importante afirmar a identidade própria de cada grupo e campo político de organizações da sociedade civil brasileira. Isto significa marcar suas diferenças e os pontos em que convergem (ABONG, 2008).

Para a ABONG (2008), “do ponto de vista formal, uma ONG é constituída pela vontade autônoma de mulheres e homens, que se reúnem com a finalidade de promover objetivos comuns de forma não lucrativa”. A legislação brasileira prevê quatro formatos institucionais para a constituição de uma organização sem fins lucrativos, com essas características – associação, fundação, organização religiosa e partido político. Por não ter objetivos confessionais ou eleitorais, juridicamente toda ONG é uma associação civil ou uma fundação privada.

No entanto, nem toda associação civil ou fundação é uma ONG. Entre clubes recreativos, hospitais e universidades privadas, asilos, associações de bairro, creches, fundações e institutos empresariais, associações de produtores rurais, associações comerciais, clubes de futebol, associações civis de benefício mútuo, etc. e ONGs, temos objetivos e atuações bastante distintos, às vezes, até opostos (ABONG, 2008).

Como as características que definem estas organizações não esclarecem totalmente as diferenças entre as ONGs e as demais OSCs, para Tude e Rodrigues (2007), podemos entendê-las melhor ao descrevermos o que elas não são. Deste modo, as ONGs se diferem das demais OSCs ou do chamado “terceiro setor”, por não representarem o interesse particular de um grupo específico ao trabalharem por causas tratadas universalmente, não agirem somente através da filantropia e da

caridade, buscando a justiça social e valores nos quais elas acreditam e pretendem disseminar, sendo organizações mais politizadas, não têm finalidade comercial, mas buscam agir profissionalmente para realizar transformações sociais.

Sabemos que ONG - Organização Não Governamental - não é termo definido em lei, mas sim uma categoria que vem sendo socialmente construída e usada para designar um conjunto de entidades com características peculiares, reconhecidas pelos seus agentes, pelo senso comum ou pela opinião pública (ABONG, 2008).

Deste modo, mesmo sem o respaldo legal, consideramos neste trabalho que as ONGs são "organizações da sociedade civil que lutam por determinada causa em nível universal, agindo politicamente, de maneira profissional com a finalidade de realizar transformações sociais em todo o planeta" (TUDE; RODRIGUES, 2007, p. 14). Em decorrência, objetivamos estudar somente consultorias realizadas para organizações que além de se considerarem como ONGs, serem de *natureza privada* e terem *interesses públicos*, são também *autônomas* e prestam serviços para a coletividade com o objetivo de *desencadear transformações sociais*.

A CONSULTORIA ORGANIZACIONAL EM ONGS

Consultoria organizacional é uma expressão utilizada para definir uma relação de interação que envolve uma atividade de ajuda para a solução de problemas (MANCIA, 1997). Para Argyris (1970), trata-se de um processo de intervenção, sendo esse realizado em uma organização que ele denomina de sistema-cliente. Intervir, na sua concepção (1970, p. 15), "é entrar num sistema de relações em andamento, aproximar-se de pessoas, grupos ou objetos com o propósito de ajudá-los". Esta ajuda pode ser oferecida a diferentes tipos de pessoas e/ou instituições, sendo estas: órgãos do Estado, empresas, clubes esportivos, ONGs, e outras.

Neste campo podem atuar diversos profissionais, sendo que a única exigência é que estes consigam clientes que contratem seus serviços. Não existe uma regulamentação desta atividade (VALENÇA; ASSOCIADOS, 1995), e conseqüentemente não existem ações ou metodologias padronizadas.

Para Oliveira (2004) existem dois tipos de consultoria de acordo com o método de intervenção adotado pelo consultor. A primeira é a **consultoria de**

pacote, que “é realizada às empresas-clientes por meio da transferência de fortes estruturas de metodologias e técnicas administrativas, sem a preocupação de otimizada adequação à realidade atual ou esperada para a empresa-cliente” (OLIVEIRA, 2004, p. 63). O outro tipo é a **consultoria artesanal**, que é “aquela que procura atender às necessidades da empresa-cliente por meio de um projeto baseado em metodologia e técnicas administrativas especificamente estruturadas para a referida empresa-cliente, tendo, entretanto, sustentação de outras abordagens e modelos aplicados em outras empresas” (OLIVEIRA, 2004, p. 65).

Tratando-se especificamente das atividades de consultoria voltadas para ONGs, esta prática se acentuou a partir do momento em que estas organizações passaram a profissionalizarem-se adotando práticas gerenciais, antes, comuns às organizações mercantis.

A adoção do *management* pelas ONGs foi provocada por dois fatores principais: o primeiro foi a necessidade das ONGs obterem uma maior eficiência de suas atividades; o segundo foi a necessidade de se tornarem mais “competitivas” na obtenção de recursos financeiros, uma vez que a partir da década de 90, estes se tornaram mais escassos.

As pressões dos financiadores para que as ONG's se profissionalizassem se deu a partir do momento em que estes passaram a estipular determinados critérios para a liberação dos financiamentos. Dependentes destas Agências as ONG's para obter créditos das mesmas passam a cumprir os critérios e procedimentos estabelecidos. Dentre estes critérios está a descrição de projetos, planos e orçamentos, além da prestação de contas dos resultados (LYRA, 2005, p. 57).

Além das exigências dos financiadores, autores como Falconer (1999) e Drucker (2002) consideram que a profissionalização das organizações do chamado “terceiro setor” também foi resultado da necessidade delas se tornarem mais eficientes. Para Drucker (2002), as instituições sem fins lucrativos passaram a entender que precisam ser bem gerenciadas e que precisam aprender a utilizar a gerência como uma ferramenta. “Elas sabem que necessitam de gerência para que possam se concentrar em sua missão” (DRUCKER, 2002, p. XIV, grifos do autor).

Na verdade, Drucker crê que está ocorrendo um “crescimento gerencial” entre as instituições sem fins lucrativos, tanto grandes como pequenas.

Com esta profissionalização da gestão, técnicos especialistas passam a ser contratados para executar funções especializadas nas ONGs. “A visão romântica da organização horizontal baseada na igualdade e na ausência de hierarquia e autoridade, dá lugar, progressivamente, ao paradigma moderno da competência, da produtividade e da eficiência no mundo do voluntariado e suas organizações” (CARVALHO, 2000, p. 11).

Como exemplo de consultoria organizacional realizada em ONGs, temos a parceria Ashoka-McKinsey, criada em 1996 estando presente em mais de 10 países. Com esta parceria que resultou na criação do Centro de Competência para Empreendedores Sociais Ashoka-McKinsey (CCES), consultores voluntários da McKinsey and Company ficam à disposição de empreendedores sociais e suas instituições para contribuírem com sua profissionalização e desenvolvimento (ASHOKA, 2007).

De acordo com a Ashoka (2007), com esta parceria os empreendedores sociais são fortalecidos com a adaptação e transferência de conhecimentos e ferramentas vindas do setor privado, e os consultores, por sua vez, têm a oportunidade de se desenvolverem profissional e socialmente neste novo campo. Este é um processo às vezes demorado e que demanda aprendizagem da organização e mais ainda do consultor.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa teve um caráter qualitativo e procurou compreender nuances do processo de intervenção em ONGs, sem a intenção de gerar dados quantificáveis e/ou generalizáveis a outros contextos. Caracteriza-se como um estudo exploratório e descritivo, captando informações sobre determinado problema ou questão.

Para o alcance dos objetivos a pesquisa foi realizada seguindo as seguintes etapas:

1ª fase - Pesquisa bibliográfica: revisão bibliográfica em livros e publicações diversas sobre o referido tema, que trouxeram informações relevantes para o estudo

da consultoria organizacional, das ONGs e dos aprendizados obtidos pelos consultores.

2ª fase – Delimitação do campo empírico: o campo empírico foi formado por consultores que prestam consultoria a ONGs que atuam na região metropolitana de Recife-PE. Foram entrevistados 10 (dez) consultores, sendo utilizada como técnica de seleção de amostra a “bola de neve” (MERRIAM, 1998). Embasado nesta técnica, após a primeira entrevista (Consultor A), os entrevistados foram indicando outros, sendo estes considerados como fontes de dados relevantes para o entendimento da consultoria em ONGs.

3ª fase – Coleta de dados: a coleta de dados foi realizada a partir da realização de entrevistas semi-estruturadas com os consultores, sendo que, a princípio, foi realizada uma entrevista exploratória com 4 (quatro) consultores com o objetivo de obter dados gerais relativos ao campo de estudo. Estas entrevistas exploratórias propiciaram um maior embasamento para a elaboração de um segundo roteiro, mais extenso e com questões mais específicas. Nesta segunda fase foram entrevistados 7 (sete) consultores.

Além da realização das entrevistas aprofundadas, foi feito o acompanhamento de algumas intervenções por meio dos relatos dos consultores sobre uma intervenção específica. Antes da intervenção foi dado ao consultor um pequeno roteiro com nove pontos relacionados à consultoria para serem refletidos pelo mesmo. Posteriormente, foi agendada uma entrevista com o consultor para conversar sobre suas reflexões referentes àquela intervenção específica.

Quadro 1(4) – Entrevistas realizadas com os consultores de ONGs.

Consultores	Exploratória	Aprofundada	Acompanhamento
Consultor A	Maio, 2007	-	Outubro, 2007
Consultor B	Maio, 2007	-	-
Consultor C	Maio, 2007	Novembro, 2007	Novembro, 2007
Consultor D	Maio, 2007	-	-
Consultor E	-	Outubro, 2007	-
Consultor F	-	Outubro, 2007	-
Consultor G	-	Outubro, 2007	-
Consultora H	-	Novembro, 2007	-
Consultora I	-	Novembro, 2007	Dezembro, 2007
Consultora J	-	Novembro, 2007	-

Fonte: elaboração própria, 2008.

4ª fase – Análise dos dados: utilizamos como base para o nosso método de análise das entrevistas a análise da pragmática da linguagem desenvolvido por Mattos (2006) e composto por seis fases descritas abaixo:

1º: Recuperação e transcrição dos diálogos gravados;

2º: Resgate do contexto em que o diálogo aconteceu, a partir do levantamento das seguintes questões: o que aconteceu ali entre aquelas duas pessoas; ou o que foi acontecendo ao longo da entrevista? Como o assunto foi se desenvolvendo? Onde parece terem ocorrido “pontos altos” e momentos de “ausência”. Que respostas “transbordaram” para outras?

3º: Apresentação ao entrevistado do significado nuclear da resposta para que haja uma validação. Devido às dificuldades antecipadas de horários para apresentação dos dados para a validação da resposta, tivemos o cuidado, após cada seção da entrevista, de repetir o que estava sendo dito pelo entrevistado e perguntar a ele se o nosso entendimento do que ele tinha exposto estava correto, cumprindo assim o proposto nesta fase.

4º: Transcrição dos dados colhidos, pelo menos os da análise dos significados nucleares das respostas para uma matriz de dupla entrada: em uma os entrevistados, aproximados por características de estratificação, em outra, as perguntas.

5º: Análise do conjunto, visualizando os fatos de evidência relativos a cada entrevistado, no conjunto das suas respostas, quando se identificaram “respostas retardadas” ou “antecipadas”, visualizando os fatos de evidencia relativos, ou bem como aqueles que dizem respeito a cada uma das perguntas, e, “pairando meditativamente” sobre todo o conjunto das entrevistas. Nesta etapa demos início à redação parcial dos resultados, cuja elaboração, de forma sistemática, se seguiu à análise.

6º: Submissão de certas observações conclusivas do pesquisador as pares, antes que este se sinta autorizado a redigir seu texto, funcionando a praxe como validação da interpretação.

Posterior à sistematização das entrevistas, os dados foram analisados sob a luz do referencial teórico aqui exposto e, finalmente, foram obtidas algumas conclusões sobre o estudo.

O contexto da consultoria em ONGs na perspectiva dos consultores

Em um trabalho de consultoria, o contexto no qual acontece a intervenção é um elemento fundamental. O contexto oferece subsídios essenciais para a comunicação e o entendimento que ocorre na intervenção. A partir dos depoimentos dos consultores, podemos observar que o contexto da consultoria em ONGs é um contexto de peculiaridades e de grandes diferenças no que tange à comparação entre ONGs e empresas privadas, e entre as próprias ONGs. Estas diferenças exigem do consultor uma postura diferenciada e, muitas vezes, um profissional com um perfil diferente do perfil do consultor que atua nas empresas privadas. Deste modo, elaboramos uma descrição dos aprendizados construídos pelos consultores a respeito do contexto e das características das ONGs, para que posteriormente possamos ter um melhor entendimento das razões para as posturas adotadas pelos mesmos durante suas intervenções nestas organizações.

As diversas fases do processo: vinculadas aos sonhos do criador, com crescente respaldo político e em redes com outras organizações.

As diferenças entre as características das ONGs fazem com que algumas visões dos entrevistados sejam divergentes. Para o Consultor C (entrevista em novembro de 2007), embasado em sua experiência, as ONGs podem ser divididas em três grupos. Em um primeiro podem ser identificadas as ONGs que nascem dos sonhos do criador, sendo que este transforma aquele sonho em uma organização do “terceiro setor”. Em um segundo grupo podem ser identificadas as ONGs formadas por pessoas que têm relações ou envolvimento político, e por terem facilidade em captar recursos de órgãos públicos, formam ONGs pelo fato de as mesmas estarem habilitadas para receber e aplicar tais recursos. Como este grupo está muito atrelado a políticos, suas atividades estão diretamente dependentes da oferta de recursos pelas instâncias governamentais. Quando estes não estão disponíveis, suas atividades ficam estagnadas. Para o Consultor C, existe um terceiro conjunto de ONGs que estão diretamente vinculadas a outras organizações, como igrejas ou

empresas mercantis. Suas ações estão extremamente pautadas nos interesses dessas organizações, seguindo a filosofia das mesmas. Por ter o suporte de outras organizações, estas ONGs são extremamente profissionalizadas.

No entanto, o que o Consultor C considera como grupos diferentes de ONGs, para outros consultores, são, na verdade, fases do processo de institucionalização das mesmas. Sobre este entendimento, a maioria surge do sonho de um criador, e, à medida que vão ampliando suas atividades e sua área de atuação, tendem a ficar mais burocratizadas, aumentando seu envolvimento político, profissionalizando-se, voltando-se para projetos específicos e realizando parcerias com outras organizações. Desse modo, a divisão em grupos de ONGs com características comuns não é tão delimitada e clara como foi afirmado pelo Consultor C. Em uma mesma ONG existem pessoas com sonhos mais embasados nos valores proclamados por estas organizações, pessoas com interesses políticos, com maior ou menor envolvimento com outras instituições, e, por fim, pessoas bem ou mal intencionadas. Porém, o agrupamento feito pelo Consultor C facilita a compreensão da existência de grupos de ONGs tendendo mais ou menos às características citadas pelo mesmo, mas estas características não são estáticas, podem variar dependendo das fases de desenvolvimento em que estas organizações se encontram. O depoimento do Consultor A ilustra a presença de pessoas com perfis e posturas bem diferenciadas dentro de uma mesma organização.

Você tem normalmente um fundador, *you have a face that bought the ideal, but normally as they go forward, they have to build a technical and bureaucratic apparatus and have someone who has access to political resources*. Que normalmente nas ONGs tem aquele cara fundador que tem aquele ideal. Agora, tem o cara que faz a articulação política, a captação de recursos e tem um pessoal que dá aparato burocrático (Consultor A, entrevista em maio de 2007).

As ONGs incongruentes

Em relação às atividades desenvolvidas pelas ONGs em prol de seus beneficiários diretos, todos os consultores consideraram que, neste universo de organizações, existem organizações tidas como “sérias” e organizações cujas ações

se distanciam do que proclamam, que chamaremos aqui de congruentes e incongruentes (ver ARGYRIS; SCHÖN, 1974).

Se tratando das ONGs incongruentes, para os entrevistados, a primeira incongruência se dá entre as atividades e a missão institucional destas organizações. Por trás do discurso de serem organizações autônomas que buscam a representação das classes coletivas, muitos utilizam a organização como palco de ações políticas e para o atendimento de interesses próprios. Este é o caso de algumas ONGs citadas pelo consultor E:

Como por exemplo, o fato de proclamar princípios éticos e, por outro lado, como praticar isto. Proclamada, por um lado, é transparência, é participação e muitas vezes da boca para fora. Geralmente tem uma ação para os outros, mas isto nem sempre corresponde à ação interna (Consultor E, entrevista em outubro de 2007).

A segunda incongruência se dá entre o discurso de se considerarem como espaços democráticos de luta e representação dos interesses coletivos, sendo que em muitas a democracia não é o tipo de liderança adotado. Como foi afirmado pelo Consultor C, em muitas o poder está concentrado nas mãos de um ou de poucos, sendo estes, normalmente, os fundadores da instituição. Segundo o entrevistado, apesar de não serem empresas, na prática, algumas ONGs têm em suas lideranças verdadeiros “donos”.

E, por fim, a terceira incongruência destacada pelos consultores se dá entre o que as ONGs proclamam para seus beneficiários e seus financiadores e o que elas realmente praticam com relação à aplicação dos recursos que gerenciam. Nestes casos, são identificados grupos de ONGs cujos integrantes chegam a ser desonestos e corruptos. Este é o caso de algumas organizações citadas pelo Consultor F.

A pilantragem que existe em torno disso! Lideranças pilantras, meio de vida. Hoje tem várias ONGs. A Regina Casé [em programa da televisão apresentado pela Rede Globo de Comunicações] andou mostrando. ONGs na própria comunidade como experiências positivas, mas eu também conheço experiências negativas. Pessoas que na verdade quiseram criar uma ONG da comunidade, mas por ser da

comunidade, criar uma ONG que substitui, entre aspas, a ONG da classe média. *De captar o recurso em benefício próprio, não da comunidade* (Consultor F, entrevista em outubro de 2007).

A ausência de um marco legal para ONGs, na visão do Consultor F, facilita estas atividades consideradas como negativas. Sem um marco legal fica difícil saber as diferenças entre estas organizações e os limites que devem ser dados a cada uma. Por trás do título de filantropia, muitas instituições com fins econômicos têm o mesmo tratamento das que não têm este fim.

As ONGs congruentes

Por outro lado, como foi afirmado pela Consultora H (entrevista em novembro de 2007), “é preciso separar o joio do trigo”. Neste universo de organizações existem muitas realizando trabalhos com grandes resultados para a sociedade, sendo, não apenas necessárias, mas modelos para determinadas políticas públicas do Estado. Por estarem mais próximas da comunidade elas têm uma capacidade de identificar com maior eficiência as reais demandas da sociedade. Neste caso, para os consultores, podem ser identificadas congruências entre o proclamado pelos membros das ONGs e o praticado pelos mesmos. A primeira congruência está relacionada à adequação de suas práticas aos valores e à missão proclamada.

(...) eu sinto isto: a visão de todas as ONGs, *todas as sérias, dignas e éticas_e* que nós estamos constatando que *estão tendo bons frutos_*. Trabalhos para comunidade. Eu fui, nestes aspectos da minha humanidade, atingida e acrescida dessa, da humildade que eu vi nas ONGs. *Das pessoas, da solidariedade, da missão social delas, do heroísmo* que eu vi em muitas pessoas muito simples (Consultor G, entrevista em outubro de 2007).

E, a segunda congruência se dá na adequação de suas propostas com a efetividade de seus resultados. Como foi citado pelas consultoras J e H, muitos resultados positivos foram atingidos pelo intermédio das ONGs. Foram destacados os programas de educação e capacitação dos beneficiários, que resultam em mudança de posturas destas pessoas, e, o fato do acesso das ONGs a estas pessoas ser mais adequado que o dos programas realizados pelo Estado.

Tentam mudança no comportamento das pessoas, tentam que as pessoas melhorem de vida. *Muito melhor do que a gente pensa. (...). Hoje eu vejo: como seria sem estas empresas_[esta consultora, muitas vezes, denomina a ONG de empresa], sem estas organizações fazendo um trabalho tão importante. Proporcionando mudança na vida destas pessoas._*(...) Tem o poder público e as ONGs, é como se falassem, a mesma situação, mas a forma como elas chegam na comunidade é completamente diferente do governo. Então, o *acesso às pessoas é melhor*, a forma que eles lidam com este público é muito diferente (Consultora J, entrevista em novembro de 2007).

As ONGs e seus stakeholders

Como era de se esperar, pela própria natureza das ONGs, uma das principais características destas organizações que foi citada pelos consultores entrevistados é a presença de muitos *stakeholders* relacionados às suas atividades. Se por um lado esta característica é positiva, pois um dos valores pregados pelas ONGs é a integração de uma coletividade na luta por melhores condições de vida da mesma, por outro, este grande número de interessados pode dificultar a realização das atividades dentro de programas pré-estabelecidos. Neste contexto, a definição e realização das atividades, projetos e processos são dependentes do aval, do envolvimento e do comprometimento de vários interessados. Como nem sempre este comprometimento acontece, os resultados também, muitas vezes, não são satisfatórios. Esta situação pode ser ilustrada pela fala do Consultor A:

(...) você faz um trabalho para o grupo e o governo tinha que liberar o prédio e não libera o prédio, atrasa a liberação e você teve que formar todo aquele grupo, ou então, por exemplo, *termina um convênio e o governo não libera a segunda etapa do projeto.* (...) Ou o cara pega um grande diagnóstico e o cara levanta o diagnóstico e *o diagnóstico fica na mesa de um secretário deste, de um presidente de uma ONG dessa* (Consultor A, entrevista em maio de 2007).

Interesses e conflitos existentes

Por ser formado por pessoas com diferentes perfis, o contexto das ONGs é marcado por muitos conflitos de interesses. Como destacado em seções anteriores, apesar do discurso, muitos integrantes das ONGs têm agendas ocultas ao se

envolverem com as mesmas, e mesmo quando não têm, as visões de mundo diferentes tornam as relações conflituosas. Neste universo de organizações existem disputas pela aquisição, ampliação ou manutenção do *status*, jogos políticos, relações de poder e dominação, assim como, existem crenças pessoais. O Consultor A nas duas entrevistas deixou clara a presença destes conflitos de interesses nas ONGs.

Principalmente em consultoria na área de ONG há sempre alguns agentes, *alguns atores sociais que ganham com este status e há outros que perdem, e aí quando você vai mudar qualquer projeto de intervenção na realidade, você envolve jogo político, você envolve micro-poder, você envolve relações de dominação, você envolve crenças pessoais, motivação* (Consultor A, entrevista em maio de 2007).

Olha, por que mal entendido na concepção do mal-entendido do ponto de vista da academia, eu acho que não ocorreu. *Ocorreram conflitos de interesses*. Que eu não posso dizer que o cara não entendeu a proposta. Ele não quis entender. *De uma estratégia de poder, se viu perdendo um pouco da posição privilegiada daquele momento e foi defensivo* (Consultor A, entrevista de acompanhamento em outubro de 2007).

Conseqüentemente, neste meio, para que os conflitos sejam amenizados, os problemas principais não estão nos processos ou nas estruturas destas organizações. São muito relacionados às pessoas e às suas interações dentro das ONGs. Esta visão pode ser ilustrada pela Consultora J ao considerar que: *“o mais difícil de tudo isto, não é o processo não, é como as pessoas atuam neste processo. (...) Então, quanto mais eu estudo, mais vejo que o foco tem que ser nas pessoas”* (Entrevista em novembro de 2007).

Apesar dos conflitos entre as pessoas serem mais acentuados nas ONGs, os consultores consideram esta característica como normal nestas organizações uma vez que a missão das mesmas se baseia no desenvolvimento de espaços coletivos de discussões para o coletivo. O que agrava a situação é a presença de pessoas que, além de possuírem posturas divergentes resultantes de crenças também divergentes, muitas vezes, lutam por interesses próprios. No entanto, esta característica apesar de ser considerada pelos consultores como mais intensa nas

ONGs, pode normalmente ser encontrada em outros tipos de organizações, mas, especificamente nas ONGs, provocam grandes impactos em suas posturas e metodologias de intervenção.

A escassez de recursos financeiros

Além dos conflitos existentes, para o Consultor F, a falta de recursos para o desenvolvimento de suas atividades é uma grande dificuldade enfrentada pelas ONGs. Apesar deste problema afetar todas as ONGs, nas que são tidas como “sérias” o impacto é ainda maior. Por serem escassos, muitos recursos para serem disponibilizados exigem o atrelamento das ações das ONGs aos interesses dos financiadores. No entanto, a busca pela manutenção dos valores originários destas organizações faz com que elas tenham dificuldades para se adequar às normas estipuladas pelos financiadores e às atividades propostas por eles. Por não terem recursos próprios, sem os financiamentos, muitas estão fadadas à extinção.

Como não têm poder e autonomia para definir onde aplicar seus recursos, elas são forçadas a adequarem suas atividades às linhas de financiamentos disponíveis por suas agências financiadoras. Esta realidade faz com que a autonomia tão visada nos seus primórdios – década de 60 e 70 – seja enfraquecida brutalmente, assim como a realização de trabalhos de base adequados às realidades e necessidades de cada grupo beneficiário, como foi afirmado pelo Consultor E:

O que está acontecendo, cada vez mais, é que teve uma fase em que as ONGs podiam propor muita coisa e as agências financiavam e não olhavam muito. E isto está mudando, e é o contrário agora, *a agência já vem com a linha de trabalho ou você cabe ou não cabe. Se você não couber no trabalho, meu caro, tchau. (...)* Vem uma linha de financiamento. Então financia a cadeia produtiva de algodão, mamona e não sei o quê! Mas se você trabalha com arroz, não interessa. Se você trabalha a comercialização, também não tem. *E vem mais de cima para baixo.* E não tem como sobreviver.

Além da perda da autonomia, como os recursos, em sua maioria são direcionados para projetos específicos, as ONGs têm uma debilidade de arcar com suas despesas administrativas como materiais de escritórios, despesas com relação

à manutenção da sede e gastos com o quadro pessoal e tributários. Para o Consultor F, o Estado, ao liberar o financiamento dos projetos, desconsidera a existência desses custos por parte das ONGs. O tratamento dado a elas é o mesmo dado às prefeituras. No entanto, as prefeituras têm recursos para o pagamento da remuneração e dos direitos trabalhistas de seus funcionários, as ONGs não. Conseqüentemente, a inexistência de recursos destinados ao seu quadro administrativo obriga as ONGs a realizarem verdadeiros “malabarismos” com os recursos que dispõem para permanecerem em atividade.

Principais serviços demandados pelas ONGs aos consultores

Como as ONGs têm características diferentes, os serviços demandados para os consultores variam de acordo com cada grupo de instituições. Voltando aos diferentes grupos de ONGs citado pelo Consultor C, podemos afirmar que as ONGs menos institucionalizadas, onde as atividades são menos profissionalizadas, têm maior carência por consultorias organizacionais uma vez que são menos estruturadas e seus integrantes podem ser considerados como “amadores” quanto à gestão e estruturação das mesmas. Por não terem vínculos diretos com políticos ou com uma organização que lhes dêem subsídios, são as que enfrentam maiores dificuldades para financiar suas atividades. Por outro lado, as ONGs que estão mais ligadas a pessoas com envolvimento político demandam mais atividades pontuais de consultorias para trabalhos relacionados a recursos liberados para um projeto específico. Elas não se estruturam organizacionalmente, suas atividades são embasadas somente nos projetos. E, finalmente, as ONG ligadas a outras organizações, por beberem da profissionalização dessas que lhes dão suporte, também raramente contratam consultorias para estruturação organizacional, quase sempre são atividades pontuais como, por exemplo, a implementação de sistemas de informação. O Consultor C descreveu com detalhes estas diferenças entre as demandas de serviços de consultoria:

(...) cada grupo requer situações diferentes de intervenção, a instituição política, por exemplo, criada por um político, ela raramente vai se estruturar. Ela vai demandar uma atividade de consultoria, quase sempre, pontuais [Pausa, entra o diretor da instituição da qual o consultor faz parte]. Ela não tem estrutura, funciona num escritório de alguém, e, ali, surgiu uma demanda para capacitação de jovens

em situação de risco, aí existem alguns milhões de reais, e ela contrata um grupo de pessoas para organizar aquela atividade, capta o recurso, e realiza a atividade. Não há uma permanência, tipo uma fundação como o *IMIP*, *que tem uma finalidade específica*. (...) Surgiu de um sonho, de uma vontade, mas permanece hoje como uma empresa, como uma organização direcionada a uma ajuda à população. *Essa está no primeiro grupo*, que são aquelas que têm identidade com os sonhos de quem cria. *E aí, estas são aquelas que se estruturam com mais segurança, e têm trabalhos de consultorias mais racionais e mais bem definidos, não são coisas pontuais*. (...) *Essas [ONGs ligadas a outras organizações] são mais profissionalizadas*, e quando demandam uma consultoria, quase sempre, *são muito específicas*, por exemplo, contratação de um serviço de informatização (...) Na parte organizacional, são tarefas que quase sempre elas têm profissionais por trás, às vezes, da própria empresa (Consultor C, entrevista em novembro de 2007).

REFLEXÕES SOBRE A PRÁTICA DA CONSULTORIA EM ONGS

Ao analisar a prática das ONGs, na perspectiva de seus consultores, podemos identificar algumas características que se aproximam e outras que se distanciam da realidade mostrada pelos autores que estudam o campo. Notamos que as características definidoras destas organizações, como a presença de valores que ultrapassam a utilidade (FERNANDES, 1994), e o fato de serem autônomas, sem vínculos com o governo (TENÓRIO, 2004), nem sempre estão presentes em todas as organizações.

Para os consultores, grande parte das ONGs está realizando atividades para o Estado, atuando como terceirização do mesmo como é alertado por Paes de Paula (1997) e Carvalho (2000), e outras, por prezarem por seus valores fundantes e pela resistência a implantarem propostas vindas de outras instituições, passam por graves crises financeiras. Com esta afirmação não consideramos que as ONGs que realizam atividades para o Estado não prezam seus valores. No entanto, na visão dos consultores, estas por terem que se submeterem às regras do Estado para receber os financiamentos, tendem a ficarem fragilizadas quanto a manutenção de sua autonomia e quanto a manutenção da postura crítica e questionadora. Pelo estudo não ser quantitativo não podemos afirmar a proporção exata de ONGs que realizam atividades próprias do Governo, atuando como um braço do mesmo.

Podemos apenas deduzir das afirmações subjetivas dos consultores que há uma tendência da grande maioria das ONGs estarem realizando estas atividades. Neste ponto, percebemos uma crítica de parte dos consultores ao modelo neoliberal que deixa sobre responsabilidade das ONGs a realização de atividades típicas do Estado. No entanto, eles reconheceram a necessidade de obtenção de recursos do mesmo para que as ONGs realizem suas atividades. O que eles criticaram é a falta de autonomia destas organizações para definirem suas atividades, que devem ser pautadas em ações políticas e de comunicação entre a sociedade civil e o Estado. Foi identificado também que em parte das ONGs são buscados resultados em curto prazo, e muitos agentes destas organizações buscam satisfazer seus próprios interesses, agindo de forma utilitarista.

Outra questão relevante que foi identificada é a existência de uma relação inversamente proporcional entre estruturação e manutenção dos valores fundantes das ONGs. Assim como é afirmado por Diniz (2000), Carvalho (2000) e Salamon (2005), os consultores consideraram que quanto maior a profissionalização das ONGs maior será o distanciamento de suas ações dos seus valores originários. Como foi afirmado pelo Consultor C, nas ONGs mais profissionalizadas e estruturadas, poucas pessoas têm ações resultantes de valores ou sonhos voltados para mudanças sociais, são pessoas com orientações mais para o curto prazo realizando ações previstas em um cronograma de um projeto específico. Não obstante, consideram a necessidade desta profissionalização para que ações com maiores impactos sejam desenvolvidas, e muitas vezes, trata-se de questão de sobrevivência, sendo o distanciamento dos valores originários considerado como um risco calculado para que consigam se estruturarem e permanecerem vivas. O Consultor F deixou bem clara a debilidade das ONGs, cujos integrantes têm uma visão mais crítica, para conseguirem financiamentos. Para este consultor, como não têm recursos próprios, elas tendem a extinção.

Com relação à prática das ONGs, os consultores confirmam a visão de Thompson (2005) sobre a crise de identidade existente nessas organizações e a visão de Bloch e Borges (2002) e Hudson (1999 apud DINIZ, 2000) sobre o fato de que nem todas as ONGs serem puras por natureza, sendo muitas incongruentes quanto ao que proclamam e ao que praticam. Na pesquisa foram identificadas várias ações das ONGs que ilustram a presença destas incongruências (ARGYRIS;

SCHÖN, 1974). No entanto, estas incongruências estão presentes em parte das ONGs, outras, mesmo com a incapacidade de serem totalmente congruentes, praticam ações com maior proximidade do que é proclamado.

Quanto à escassez de recursos, uma realidade frisada por todos os teóricos da área (FERNANDES, 1994; CARVALHO, 2000; DINIZ, 2000; SILVA; DELLAGNELLO, 2004; SALAMON, 2005; THOMPSON, 2005), na visão dos consultores, é uma realidade que atua como principal barreira para as atividades da consultoria. Como resultado desta escassez, os valores recebidos pelos consultores nas ONGs são menores que os recebidos nas empresas privadas, a consultoria é contratada para um curto período de tempo, e nem sempre as atividades propostas são efetivadas pela falta de sustentação e apoio financeiro. Outro problema resultado da escassez de recursos é a vulnerabilidade das ONGs que faz com que aconteça o que foi citado por Silva e Dellagnello (2004): o capital econômico se transforma em capital simbólico deixando o poder de decisão do que deve ser feito pelas ONGs nas mãos dos detentores dos recursos financeiros.

Quanto aos serviços de consultorias demandados pelas ONGs, podemos afirmar, embasados na definição de Oliveira (2004), que são demandadas tanto consultorias "especializadas" quanto "totais". No primeiro grupo estão as atividades relacionadas a capacitações, treinamentos, implantação de ferramentas gerenciais e elaboração de projetos e, no segundo, se destacam a elaboração de planejamentos estratégicos e atividades posteriores ou resultantes dos mesmos. Pode-se observar que as consultorias especializadas são mais demandadas pelas ONGs mais estruturadas ou que se estruturam somente em torno de projetos, e as consultorias totais são demandas por ONGs menos profissionalizadas com maior carência para a estruturação administrativa.

Em relação às metodologias de intervenção utilizadas pelos consultores nas ONGs, por unanimidade, foi considerado como inadequada a adoção da consultoria de pacote (OLIVEIRA, 2004; WOOD Jr.; PAES de PAULA, 2004) sendo a consultoria artesanal (OLIVEIRA, 2004), que Wood Jr. e Paes de Paula (2004) chamam de construtivista, considerada como a mais adequada uma vez que as realidades entre as ONGs e as empresas são diferentes, assim como, entre as próprias ONGs. Desse modo, não existe pacote pronto para se atuar em ONGs, com

exceção para as consultorias “especializadas”. É por isso que Chapman (1998) alerta as Organizações Sem Fins Lucrativos para terem cuidado com receitas prontas trazidas pelos consultores.

No entanto, torna-se necessário que se desenvolvam metodologias por meio das experiências neste contexto, mas, como é afirmado por Argyris (1970), estas metodologias devem atuar somente como mapa cognitivo das ações do consultor permitindo que o mesmo, consciente de seu papel como consultor, tenha consciência de suas ações prioritárias neste sistema. Assim, esta metodologia serve somente como norte para o consultor, mas é extremamente flexível e adaptável às realidades de cada organização.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como é esperado de um estudo exploratório, este trabalho aflora diversos questionamentos sobre o contexto da prática de consultoria em ONGs e principalmente sobre a dinâmica destas organizações. Fica evidente a peculiaridade e o caráter multifacetado do campo o que dificulta a elaboração de conclusões que poderiam abreviar as discussões sobre a temática. No entanto, preliminarmente podemos afirmar que:

- Os consultores tiveram dificuldades em separarem do conjunto de organizações que atuam, – diante do referencial aqui exposto – as que se configuram realmente como ONGs, instituições filantrópicas, ou, fundações privadas que não prezam pelo atendimento de objetivos universais, resultando em algumas descrições de características presentes em organizações que não consideramos como ONGs.

- Percebe-se nos consultores o sentimento de que a consultoria desenvolvida para as ONGs é mais complexa que a desenvolvida para as empresas privadas, principalmente pelo maior grau de incongruências encontrado, pela grande diversidade de seus *stakeholders*, e, pelos conflitos existentes. Outro fator complicador é a limitação de recursos financeiros, resultando em baixa remuneração do consultor e em impedimentos para a efetivação das ações propostas.

- Por fim, foi destacado pelos entrevistados a não existências de metodologias padronizadas para a atuação em ONGs. Esta observação é resultado das características citadas anteriormente, que exigem a realização de atividades primárias, como diagnóstico e engajamento na prática de cada organização, para posterior elaboração de planos de ação. Diferentes organizações demandam diferentes serviços, assim como, diferentes metodologias.

Pelo fato do estudo não ser conclusivo, e muito pelo contrário, ser instigador de novos questionamentos, como propostas para futuras pesquisas, consideramos como relevante a realização de estudos objetivando:

- Compreender com maior intensidade os valores e atitudes praticados pelas ONGs; se aprofundando na descrição da relação existente entre profissionalização e manutenção dos valores proclamados por estas organizações, buscando esclarecer melhor o que vem a ser profissionalização neste contexto;

- Esclarecer de maneira mais aprofundada alguns conceitos que ainda não estão amadurecidos e se constituíram como dificuldades para esta pesquisa e que podem se configurar como dificuldades para pesquisas futuras, como a distinção entre ONGs, terceiro setor e organizações da sociedade civil; e o que vem a ser eficiência e eficácia nas organizações sem fins lucrativos.

- Analisar os aprendizados obtidos pelos consultores com cada subconjunto de ONGs (nacionais, internacionais, micro crédito, educacionais, e outras), fazendo as devidas comparações entre os ambientes de aprendizagem encontrado em cada subconjunto.

REFERÊNCIAS

ABONG. **Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais**. Disponível em: <<http://www.abong.org.br/>>. Acesso em: 03 de jan. 2008;

ARGYRIS, Chris. **Intervention, Theory and Method: a behavioral science view**. San Francisco: Jossey-Bass, 1970;

_____; SCHÖN, Donald A. **Theory in Practice: increasing professional effectiveness**. San Francisco: Jossey-Bass, 1974;

ASHOKA. **Parceria Ashoka-McKinsey**. Disponível em: <<http://www.ashoka.org.br/main.php?var1=left&var2=amk>>. Acesso em 15 de out. 2007.

BLOCH, Didier; BORGES, Nora. Organizational learning in NGOs: an example of an intervention based on the work of Chris Argyris. **Development in Practice**, Volume 12, Numbers 3 & 4, August 2002;

CARVALHO, Cristina A. P. de. Preservar a identidade e buscar padrões de eficiência: questões complementares ou contraditórias na atualidade das organizações não governamentais? **Revista Eletrônica de Administração – REAd**. 14 ed., v. 6, n. 2, mar-abr 2000;

CHAPMAN, Judith. Do process consultants need different skills when working with nonprofits? In: **Leadership & Organization Development Journal**. 19/4 [1998] 211-215;

DINIZ, João H. A. da S. **O reflexo dos ajustes das Organizações Não-governamentais Internacionais – ONGs, às modernas práticas administrativas, sobre o seu caráter institucional original**. Recife: O Autor, 2000. Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Pernambuco. CCSA. Administração, 2000;

DRUCKER, Peter F. **Administração de Organizações Sem Fins Lucrativos**: princípios e práticas. Nivaldo Montingelli (trad.). São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002;

FALCONER, Andres P. **A promessa do terceiro setor**: um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão. Centro de Estudos em Administração do Terceiro Setor. São Paulo: Universidade de São Paulo. 1999;

FERNANDES, Rubem C. **Privado porém público**: o terceiro setor na América Latina. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994;

LYRA, Carla. **Ação Política e autonomia**: a cooperação não-governamental para o desenvolvimento. São Paulo: Annablume: Terre des Hommes Suisse, 2005;

MANCIA, Lúcia T. S. **Os desafios do modelo de consultoria interna**: uma experiência gaúcha. Dissertação (Mestrado) – Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul /EA/PPGA, 1997;

MATTOS, Pedro Lincoln. Análise de entrevistas não estruturadas: da formalização à pragmática da linguagem. In: GODOI, C. K., BANDEIRA-DE-MELO, R.; SILVA, A. B. (Org.) **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006;

MERRIAM, S. Designing the study and selecting a sample. In: _____ **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998;

MOTA, Nomaston R.; CKAGNAZAROFF, Ivan B.; AMARAL, Hudson F. Governança Corporativa: estudo de caso de uma Organização Não Governamental. In: VI CONFERENCIA REGIONAL DE ISTR PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE. 4., Salvador - BA, 2007. **Anais Eletrônicos**. Salvador: ISTR y CIAGS/UFBA, 2007. CD;

OLIVEIRA, Djalma de P. R. de,. **Manual de Consultoria empresarial**: conceitos, metodologia, práticas. São Paulo: Atlas, 5. ed., 2004;

PAES de PAULA, Ana Paula. Um estudo de caso da Associação Brasileira de Organizações Não-Governamentais: construindo uma nova gestão pública em espaços públicos alternativos. In: **Anais do XXI Encontro Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração**. Rio das Pedras, Angra dos Reis-RJ: ANPAD, 1997;

SALAMON, Lester. Estratégias para o fortalecimento do terceiro setor. In: IOSCHPE, Evelyn; et. al. **3º Setor**: desenvolvimento social sustentado. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2005;

SILVA, R. Carvalho; DELLAGNELO, E. Livramento. Redes de organizações sociais: a inserção da lógica de mercado e a formação de gestores. **Cadernos EBAPE**. v.2. n.3. Dezembro. 2004;

TENÓRIO, Fernando G. org. **Gestão de ONGs**: principais funções gerenciais. Rio de Janeiro: Editora FGV, 8 ed. 2004;

THOMPSON, Andrés A. Do compromisso à eficiência? os caminhos do terceiro setor na América Latina. In: **Terceiro Setor**: desenvolvimento social sustentado. São Paulo: Paz e Terra, 1997, pp. 41-48;

TUDE, João; RODRIGUES, Grace K. M. Organizações Não Governamentais: uma discussão sobre suas peculiaridades organizacionais. In: VI Conferência Regional de ISTR para América Latina y el Caribe. **Anais Eletrônicos**. Salvador: ISTR y CIAGS/UFBA, 2007;

WOOD Jr; PAES de PAULA, Ana Paula. Pop-management: grandes empresas de consultoria no Brasil. **Relatório de Pesquisa** n. 8. EAESP/FGV – Núcleo de Pesquisas e Publicações. São Paulo, 2004;

VALENÇA; ASSOCIADOS. **Consultores em ação**: uma pesquisa sobre aprendizagem organizacional. Recife: Bagaço, 1995.